دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية

- حالة مؤسسة POVAL\spa وحدة المضخات بالبرواقية

أ. عبد القـــادر شلالـــي
chel00@maktoob.com

مقدمة:

تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادَّةً، مع مؤسسات تتميَّز باعتمادها على معايير الجودة العالمية، و التكنولوجيا المتقدِّمة في نشاطها الاقتصادي، و كذا انفتاح الأسواق، خاصَّةً مع الانتشار الواسع للأنترنت، و إلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الزَّخم الهائل من الدِّعاية التي ترافقها أينما حلَّت. و كلُّ هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتمُّ بالإنتاج فقط، بل يهتمُّ بالمستقبل و ليس أيُّ مستقبل، إنَّه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة و تتكيَّف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصَّر به، و تغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية، و التي تنطوي على خطَّة عمل شاملة طويلة الأجل، يتمُّ إعدادها على مستوى المؤسسة، حيث يحدَّد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرَّئيسية. و باعتبار إدارة الموارد البشرية واحدةً منها، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الدَّاخلية (نقاط القوَّة و الضعف) و الخارجية (فرص و تهديدات)، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة و الوضع المستهدف، و اختيار القرارات الاستراتيجية التي تؤدِّي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلُّص منها.

أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السَّهر على تنفيذ القرارات استراتيجية، هذا التنفيذ الذي يعبِّر عن مدى قدرة المؤسسة على تبنِّي استراتيجية معيَّنة. و بالنظر إلى المؤسسات الجزائرية، فإنَّ تحوُّل الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجَّه، إلى اقتصاد حر في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي، الذي سيبلغ ذروته مع انضمام الدولة الجزائرية إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعل المؤسسات الجزائرية و خاصَّةً العمومية منها، تفكر بجدية في تحسين جودة القرارات التي ستتخذها مستقبلا، و التي يقع جزء من المسؤولية عنها على إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت تملك دوراً فعالاً في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية، و الإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المداخلة هي:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية بصفة عامَّة ؟ و ما مدى نجاعة الدور الذي تؤدِّيه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، في عملية صنع القرار لمؤسسة POVAL\spa [1] بصفة خاصَّة ؟ على اعتبار أنَّ هذه المؤسسة تشكِّل حقل الدراسة التطبيقية في هذه المداخلة.

و للإجابة على هذه الإشكالية اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث إدراج الفقرات التالية:

I. موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصِّصة في تسيير العنصر البشري، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطوُّر مفهوم الفرد و كيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج. لهذا أردت أن أبدأ هذه المداخلة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، و مدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، و تبيين مقومات نجاحها كي أكوِّن بذلك فكرة واضحة عنها، تمكِّنني من تحليل العلاقة بينها و بين عملية صنع القرار للمؤسسة في جزء لاحق من هذه المداخلة.

1.I- مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي:

في ظلِّ تطوُّر التوجُّهات الاستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثِّرة على الموارد البشرية، كالمتغيِّرات البيئية القانونية، الاجتماعية، و الاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية [2] هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

و عليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعَّالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، و إنَّما يتضمن تحليلاً و تشخيصاً لكلِّ نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامَّة للمؤسسة في تكـــامل، و ترابط واضحين بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أنَّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية [3] بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخطَّط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، و بالتحديد من خلال الاقتراحـــات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة. حيث تسهِّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البنَّاءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

2.I- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك [4] علاقة تكاملية هامَّة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزوِّد إدارة الإنتاج، و التسويق و المالية بكلِّ احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، و التخصُّصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدَّاة، و بذلك فإنَّ أيَّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجـــات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيـــار، التعيين، التدريب،

أو التحفيز، يؤدِّي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقَّى خدماتها المتعلِّقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، و بالتالي يتعذَّر تحقيق أهداف هذه الإدارات، و من ثمة الأهداف العامَّة للمؤسسة، لأنَّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. و في هذه الفقرة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهمِّ إدارات المؤسسة، و هي على النحو التالي:

1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أنَّ العملية الإنتاجية [5] تتمُّ داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضمُّ وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية و الاجتماعية، لهذا تعدُّ العملية الإنتاجية عملية معقَّدة، باعتبار أنَّها تمزج بين العوامل المادية، و الاجتماعية، و النفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادِّية متطوِّرةً لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادةً ممثَّلة في إدارة الموارد البشرية، و يبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط [6] العمالة كماً و نوعاً، حتَّى يتوافق مع هذه التغُّيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي [7] الذي يهتمُّ بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة.
و في سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلَّما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و ببلوغ مساهمة [8] المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكلِّية، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، و يكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلِّية أو الإقليمية، و في هذه المرحلة تتَّسع مهامُّ و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و تصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلَّبات أخرى، ممَّا سيؤثِّر في سياسات، و ممارسات، و قرارات تنمية الموارد البشرية، خاصَّةً تلك المتعلِّقة بالعمليات الأجنبية، و يصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطِّيها، و يعود [9] سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمِّل المؤسسة تكاليف غير مبرَّرة، و من الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً ماليةً طائلةً الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً. و لكن زيادة أهمِّية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، و اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، و عائد الموارد البشرية، و وضع الموازنات الخاصَّة بها. حيث يعرِّف [10] مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنَّها عملية قياس، و تحديد البيانات المتعلِّقة بالموارد البشرية، و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها.
و تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس و متابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، و اعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويل الأجل، يحتاج إلى رسملة و إطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، و عليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، و التي يمكن حصرها فيما يلي [11]:

أ- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصَّة بالموارد البشرية.

ب- تقديم المعلومات الكمِّية لتكلفة، و قيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.
ت- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.
ث- تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري (Human capital) عند اتخاذ القرارات الخاصَّة بالموارد البشرية.
ج- تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

3.I- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أنَّ نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجِّهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعة واضحةً، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنَّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضِّح استراتيجيات، و سياسات، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. و على ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقوِّمات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلــــي:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: و لا يتحقَّق [12] هذا الدعم إلاَّ عن طريق قيادة متجاوبة، و ملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الدَّاعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتَّخذها على كلِّ المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حدِّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيُّرات و التحدِّيات المستجدَّة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوِّل سياساتها، و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلُّط الإدارة، و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. و عليه، يبدو جلياً أنَّ نجاح المؤسسة لا يكون إلاَّ من خلال فلسفة قيادتها، و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلِّ مستلزمات النجاح.
2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية [13] أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصُّ بمعرفة العموميـــات حول الوظـــائف الموجودة، و المراكز الوظيفية المخصَّصة لها، أمَّا المعرفة النوعية فتركِّز على نوعية الوظائف، و الشروط المتَّصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، و هي معرفة كمية، أمَّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقَّع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلاَّ مدير الموارد البشرية، و تتطلَّب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، و اكتساب هذه المعلومات يعبِّر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمِّل إحداهما الأخرى.

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقّق للمؤسسة هذا المقوّم، و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن [14] تركّز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمّال، و تمكّنهم من المعـــارف، و المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيّد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتّالي فهذه المقدرة منها ما يتعلّق بالإمكانيات الجسدية، و منها ما يتعلّق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبّر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ هذه الميزة تكلّف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكُّم فيه أكثر.

II. علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة:

إنّ عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبّر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنويّة للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركّز هذه البدائل على قدرات العاملين، و إمكانيّة مساهمتهم في خلق ميزة تنافسيّة للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يُحسِّنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأنّ لهم دوراً و أهميّةً في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ممّا يجعلهم ينفّذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد. و الفقرات التالية ستوضح طبيعة هذه العلاقة:

II.1- دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصّةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنّ التميُّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميِّزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعّالة، لذلك زاد التوجُّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجَّهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التّالية:

1- بالنّسبة لاستراتيجية الرِّيادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجُّه الاستراتيجي، تميل [15] إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنُّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشـــاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجّه كلّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصّةً المتعلّقة بالموارد البشرية.

2- بالنِّسبة لاستراتيجية التميُّز: يحتاج [16] هذا التوجُّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار، و العمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركِّز جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمُّل المخــــاطرة، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، و تركِّز جهود التدريب بما ينمِّي التعــــاون بين العاملين، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجَّهة بالنتائج المحقَّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

3- بالنِّسبة لاستراتيجية التركيز: تتطلَّب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمِّي هذه المهارات، و تتطلَّب إلى جانب ذلك من المؤسسة [17] تحقيق اللاَّمركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكَّن من الاستجابة لمتطلَّبات أسواق المنتجات الخاصَّة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلِّقة بالعنصر البشري، حتى تتمكَّن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميُّز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

2.II- إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية [18] تركيبة من الأفراد، و المعدَّات، و الإجراءات المصمَّمة بغرض تجميع و تحليل و تقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلَّق هذه المعلومات بكلِّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. و يطبِّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، و البرامج الجاهزة (Logiciel)، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على [19] معلومات صحيحة و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصداقية التخطيط تتوقَّف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها، و هذا الفهم يُبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميَّز بالدِّقة، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللاَّزمة، و في الوقت المناسب، و بالدِّقة التي تؤهِّلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قراراتٍ ذات بعدٍ استراتيجي. و يمكن اتِّباع المراحل التَّالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

1- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية (Design stage): يجدر بالفريق الذي يصمِّم هذا النظام [20] أن يكون على معرفة شاملة بكلِّ القضايا التي تتطلَّب اتخاذ قرارٍ معيَّن، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلُّب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، و المنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلوماتٍ هامَّة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتمَّ جمع كلِّ المعلومات المطلوبة، التي تمكِّن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، و بذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلَّبات تخزين و استرجاع البيانات، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

2- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (Implementation Stage): تعتبر هذه المرحلة من أهمِّ مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، و كذا الجهات المستفيدة من النظام

على مخرجاته. فتطبيق [21] مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدِّمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلاَّ أنَّهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلَّبت منهم تغيير أسلوب عملهم، و ما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. و يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللاَّزم للحدِّ من مشاعر القلق و التخوُّف لدى العاملين، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، و مساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، و يحفِّز العاملين على تقبُّل هذا النظام الجديد.

3- مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية (Evaluation Stage): اعتماداً [22] على الخطَّة الاستراتيجية العامَّة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطَّة الاستراتيجية للموارد البشرية، و التي تبيِّن مختلف السياسات المتعلِّقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجنَّدة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحدَّدة للخطَّة. و عليه فإنَّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزوِّد هذه الخطَّة الاستراتيجية، بكلِّ ما تحتاجه من معلومات بدقَّة متناهية و في الوقت المناسب، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقُّق من فعالية هذا النظام إلاَّ بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقُّق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التكلفة التي تتحمَّلها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، و مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها. و عندما يحقِّق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتَّخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف [23] بترسيخ التغيير (Stabilization of change)، لأنَّ غياب هذا الإجراء يجعل من السَّهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

3.II- إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار:

يتطلَّب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعَّالاً، و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، و إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار، يؤدِّي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. و بهذا، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرَّد التكيُّف، و الاستجابة لمتطلَّبات القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة، و إنَّما تشارك أيضاً في إعداد هذه القرارات بمساهمتها فيما يلي:

1- قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي: يمثِّل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهمِّية [24] خاصَّة في فترات التطوُّر التكنولوجي السريع، و التغيُّرات الطارئة على بيئة الأعمال، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هـــام في الفحص البيئي خـــاصَّةً في مجـــال الموارد البشرية، فهي بمثابة [25] استخبـــارات المؤسسة (Corporate intelligence)، إلى جانب إدارتي: المالية، و التسويق، كلٌّ في تخصُّصه. لذا فإنَّ إدارة الموارد البشرية تقوم بقديم معلومات أساسية في مرحلة صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية

(Competitive intelligence)، الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحسَّاسة من التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها مصدراً هاماً للمعلومات. فمن خلال المعلومات التي تؤمِّنها إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة، يمكن على ضوئها تنمية البدائل للقرارات الاستراتيجية اللاَّزمة لمواجهتهم بفعالية أكثر.

2- تأمين الدعم اللاَّزم لقرارات إعادة تخصيص الموارد: تقوم [26] إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، حيث تقدِّم نتائج هذا التقييم في شكل معلوماتٍ جاهزة، تكون بمثابة مدخلاتٍ في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاَّحقة للمؤسسة. و بما أنَّ جوهر الاستراتيجية [27] ينصب على تخصيص الموارد بما يحقِّق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإنَّ الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصَّصة لها، ممَّا يؤدَّي لانخفاض معنويَّات الأفراد العاملين بها، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدَّة هذا الشعور، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تمَّ حرمانها من الموارد، فغالباً ما تكون المجالات التي لم تتلق ما خُصِّص لها من موارد، هامَّةً لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير. و يأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال، التي تمثِّل فرصةً للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلَّب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، و بما أنَّ تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانيات مالية قد لا تتوفَّر لديها حالياً، تقوم باللجؤ إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثِّل نقطة قوَّة للمؤسسة. و على إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوبٍ للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات أهمِّية لتنفيذ القرارت الاستراتيجية، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقِّق ميزةً تنافسية، أو في طريقةٍ أخرى تخفِّض النفقات التي تنجرُّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية.

3- التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد: لإدارة الموارد البشرية دور هامٌّ في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها، فكلَّما كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلَّما سمح هذا بوجود [28] بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية. لهذا لابدَّ أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي [29] إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقَّتة، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية، فهذه الموارد البشرية المؤقَّتة تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، و يكون للمؤسسة خيارات متعدِّدة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف. و يُعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنَّه تكلفة متغيِّرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنيَّة بذلك.

III. دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم صناعة القرار لمؤسسة POVAL\spa:

و تكملةً لما سبق ذكره عن دور إدارة الموارد البشرية في دعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، سنتناول ذلك الدور بشكله العملي (التطبيقي) من خلال إسقاط ما تمَّ التطرُّق له سابقاً، على الواقع الميداني للدور الذي تؤدِّيه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، فـــي دعم القرارات الاستراتيجية لمؤسسة POVAL\spa [30] من خلال مـــا تُبادر به من مقترحات في المسائل المصيرية المتعلِّقة بالموارد البشرية للمؤسسة، و ما تُوفِّره من تأييدٍ و دعمٍ لما خُطِّط من أهدافٍ استراتيجية أثناء عملية التنفيذ. علماً أنَّ وحدة المضخات بالبرواقية تعتبر أهمَّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/SPA، و أكبرها من حيث عدد العاملين و حجم المبيعات، حيث بلغ رقم أعمالها حوالي 60 %

من إجمالي رقم أعمال المؤسسة لسنة 2005 م، لهذا تمَّ اختيار إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية لإجراء دراسة الحالة، التي تدعم الجهود المبذولة في هذا المداخلة حول دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة.

III.1- إدراج استبيان يوضِّح مدى مساهمة الموارد البشرية في صنع القرار:

نعلم أن المجتمع الإحصائي هو كلُّ العناصر (الأفراد) التي تجمعها خاصِّية واحدة على الأقل، و التي تكون محلَّ الدراسة الإحصائية. و في هذا البحث يمثِّل المجتمع الإحصائي، كلَّ الأفراد الذين يساهمون بشكلٍ مباشرٍ في إعداد و تنفيذ القرارات الاستراتيجي لوحدة المضخات بالبرواقية، و على اعتبار أنَّ التخطيط يحتاج إلى مستوى دراسي متخصِّص، و تأهيلٍ فنِّيٍ عالي بحكم علاقته بتحديد مصير المؤسسة في المستقبل، فهذا الشرط لا يتوفَّر إلاَّ في المستويات الإدارية العليا و الوسطى، و عليه فإنَّ المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة يتكوَّن من فئة الإداريين و الفنيين المتواجدين في وحدة المضخات بالبرواقية، كما يظهر في الجدول التَّالــي:

الجدول رقم (01): الأفراد المكوِّنون للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في وحدة المضخات بالبرواقية

	المجتـــمع الإحصـــائي	النـــسبة المـــــئوية
الإداريـــــــون	36	% 30
الفنِّيـــــــون	82	% 70
المجمـــــــوع:	**118**	**% 100**

المصدر: إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بتصرف.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أنَّ الأفراد المكوِّنين للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في هذا البحث يبلغ عددهم 118 فرداً، يمثِّل الإداريون نسبة 30 %، بينما يمثِّل الفنِّيون نسبة 70 % من هذا المجتمع الإحصائي، و ذلك راجع للطبيعة الصناعية للمؤسسة، فهي تحتوي عدداً من الفنيين يفوق عدد الإداريين. و الجـــدول التَّالـــي يُظهر نسبة هذا المجتمع الإحصائي، مقارنةً بإجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية:

الجدول رقم (02): نسبة المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة إلى إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

	العـــدد	النـــسبة المـــئوية
المجتمع الإحـــصائي	118	% 40
العمـــال التنفيذيون	178	% 60
إجمالي عدد العاملين:	**296**	**% 100**

المصدر: إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بتصرف.

من الجدول أعلاه، يظهر أنَّ الدراسة استثنت فئة العمَّال التنفيذيين، الذين تبلغ نسبتهم إلى إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية نسبة 60 %، و ذلك راجع لانخفاض مستواهم الدراسي و تأهيلهم الفنِّي، اللَّذين

يمكِّناهم من المساهمة في إعداد و تنفيذ القرارات الاستراتيجية، و عليه فإنَّ المجتمع الإحصائي المعني بهذه الدراسة يمثِّل نسبة 40 %، من إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية.

2.III- دراسة بيانات الاستبيان بالتحليل و التفسير:

انطلاقاً من النتائج العددية للأسئلة المدرجة في محوري الاستبيان الذي تمَّ طرحه على الموارد البشرية المكوِّنة للمجتمع الإحصائي المعني بهذه الدراسة، يمكن تحليل هذه البيانات و تحويلها إلى نسب مئوية كما يلي:

1- تحليل البيانات المتعلِّقة بمدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية:

من النتائج العددية المأخوذة من المحور الأوَّل من الاستبيان، هذا المحور الذي يتعلَّق بمدى مشاركة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في قراراتها الاستراتيجية، يمكن حساب النسب المئوية التَّالية:

الجدول رقم (03): نسب الإجابة على أسئلة المحور الأوَّل من الاستبيان

السـؤال	نسبة الإجـابة		
1- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL\spa ؟	نعم	لا	
	% 62	% 38	
2- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ؟	نعم	لا	
	% 84	% 16	
3- هل تستشيرك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ؟	نعم	لا	
		راضٍ	غير راضٍ
	%20	%20	% 60
4- كيف تكون طبيعة الاستشارة في أمور اتخاذ القرارات ؟	بشكل رسمي	بشكل غير رسمي	
	% 70	% 30	
5- في أيِّ مرحلة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتقد أنَّك تشارك ؟	التخطيط	التنفيذ	الرقابة
	% 10	%80	% 10
6- هل يحقُّ لك تبنِّي استراتيجيات طارئة لعدم تفويت الفرص المتاحة لوحدتك ؟	نعم	لا	
	% 08	% 92	
7- هـل تعتقد أنَّ مركزية اتخاذ القرار في وحدتك سياسة ناجحة ؟	نعم	لا	
	% 60	% 40	
8- ماذا تفضِّل كسياسة لاتخاذ القرارات في وحدتك ؟	المركزية	اللاَّمركزية	
	% 70	% 30	

المصدر : إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بتصرف.

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي:

1- أظهرت الإجابة على السؤال الأوّل أنَّ نسبة 38 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، ليسوا على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL\spa، و يرجع ذلك أساساً إلى نقص الاتصال بين الإدارة المركزية للمؤسسة و إدارة وحدة المضخات بالبرواقية، ناهيك عن نقص الدورات الإعلامية، و المركزية في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف، و التي تقضي على روح المبادرة لدى الفرد، و حرصه على تنفيذ ما شارك في تحديده، فالمهمُّ لدى الفرد في هذه الحالة تنفيذ الأهداف دون الاكتراث لمستوى الأداء الذي يجعل الأهداف تتحقَّق بأعلى كفاءة و فعالية.
كما أنَّ وجود نسبة 62 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية على دراية بالأهداف الاستراتيجية في مؤسسة POVAL\spa، لا يؤهِّلها لتطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تطمح المؤسسة لتطبيقه مع بداية سنة 2009 م.

2- أظهرت الإجابة على السؤال الثاني أنَّ نسبة 16 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، ليسوا على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدتهم الإنتاجية، و رغم انخفاضها مقارنةً بمدى معرفة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و ذلك راجع لقرب إدارة الوحدة من مواردها البشرية، إلاَّ أنَّ هذا الأمر يؤكِّد نقص كفاءة الاتصال داخل وحدة المضخات بالبرواقية، و هو ما جعل جزءً من فئة الإداريين، و الفنيين لا يشاركون في إعداد الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية، على الرغم من وجود نسبة 84 % من الموارد البشرية للوحدة على دراية بأهدافها الاستراتيجية.

3- من الإجابة على السؤال الثالث يظهر أنَّ نسبة 80 % من الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية، لا تشارك في صنع قراراتها الاستراتيجية، و ذلك راجع إلى سياستها المركزية في اتخاذ القرارات، فنسبة 60 % منهم غير راضين عن ذلك، ممَّا يجعل احتمال النجاح في تنفيذ هذه القرارات يكون ضعيفاً، و هو كذلك ما يؤكِّد إهمال إدارة وحدة المضخات بالبرواقية لاقتراحات و آراء، تجنبها الانحراف عن تحقيق الأهداف المسطَّرة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي.

4- ترتبط الإجابة على السؤال الرابع بالأفراد الذين أجابوا بـــ : "نعم" في السؤال الثالث و نسبتهم 20 %، فنسبة 70 % منهم تستشيرهم الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها بشكل رسمي، أي أنَّ هذه الاستشارة هي جزء من وظيفتهم، و نسبة 30 % منهم تستشيرهم الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها بشكل غير رسمي، أي أنَّ هذه الاستشارة ليست من واجباتهم الوظيفية، و لكن بحكم قربهم من الإدارة، أو لعملهم فيها فهم يســـاهمون بآرائهم، و لو بشكل غير مباشر.
و تجدر الإشارة إلى أنَّ كل هؤلاء الأفراد الذين تستشيرهم الإدارة هم من فئة الإداريين.

5- تعتقد نسبة 80 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، أنَّها تشارك في عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية، ويرجع ذلك للسياسة المركزية المهيمنة في مؤسسة POVAL\spa، فالقرارات الاستراتيجية يتمُّ تحديدها في المديرية المركزية للمؤسسة، و لا يكون على الموارد البشرية العاملة في الوحدات الإنتاجية سوى تنفيذها، حيث لا يحقُّ لها إجراء أيَّ تعديل أو تغيير إلاَّ بعد الرجوع للمديرية المركزية، و وجود نسبة 10 % من الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تعتقد أنَّها تساهم في التخطيط الاستراتيجي، و نسبة 10% تعتقد أنَّها تساهم في الرقابة الاستراتيجية، يرجع أساساً لفئة الإداريين الذين يساهمون في إعداد المعلومات التي تبنى عليها الأهداف، و القرارات الاستراتيجية للوحدة، مع وجود عدد من الفنيين الذين يشرفون على مراقبة و تقييم سير العمل في الوحدة، فهي جزء من وظيفتهم.

6- لا يحقُّ للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية تبنِّي استراتيجيات طارئة، لأنَّ الإجابة على السؤال السادس أظهرت أنَّ نسبة 92% منهم لا يحقُّ لهم تبنِّي هذه استراتيجيات، لعدم تفويت الفرص المتاحة أمام الوحدة، على الرغم من وجود نسبة 08% يحقُّ لهم تبنِّيها في مجال التدريب و الاتصال و التسيير، و عندما يتعلَّق الأمر بجودة المعلومات، و التحكُّم في التكلفة، ممَّا يدل على عدم مرونة الخطط، و البرامج الموضوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة.

7- من خلال الإجابة على السؤال السابع، تعتقد نسبة 60% من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، أنَّ مركزية اتخاذ القرار في الوحدة سياسة ناجحة، فهي تؤمِّن لإدارة الوحدة المعرفة الجيِّدة بكل ما يحدث داخلها، و هذه الموارد البشرية تثق تماماً في كفاءة متَّخذي القرار في الوحدة و نجاعتهم في ذلك، كما أنَّ منهجية اتخاذ القرار تسلزم كشف الانحرافات المعبِّرة عن وضعية الوحدة، و كذا عن التطابق بين ما سطِّر من أهداف و ما حقِّق منها، لمعرفة مدى الفعالية و الكفاءة في التنفيذ. بينما تعتقد نسبة 40 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، أنَّ مركزية اتخاذ القرارات في الوحدة ليست سياسةً ناجحة، لأنَّهم لا يثقون في كفاءة متَّخذي القرار في الوحدة، فلديهم رغبة المساهمة في القرارات المتَّخذة، و هم من فئة الإداريين العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية.

8- أظهرت الإجابة على السؤال الثامن، أنَّ نسبة 70 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، تفضِّل السياسة المركزية لاتخاذ القرارات في الوحدة، ممَّا يدل على عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية الناتجة عن المشاركة في اتخاذها، و أغلبهم من فئة الفنيين، بحجَّة أنَّ مهمَّتهم في الوحدة هي تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات العليا، و أنَّ هذه السياسة المركزية توفِّر الضوابط التي تنظِّم الأفراد، و توفِّر التقنيات التي تساعدهم على بلوغ الأهداف، و تتيح للمسير مراقبة عملية التنفيذ و التدقيق في إجراءات العمل، لأنَّ الأهداف مشتركة. أماَّ نسبة 30 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، فتفضِّل العمل في ظلِّ سياسة اللاَّمركزية في اتخاذ القرارات، و أغلبهم من فئة الإداريين الذين يرغبون في مشاركة الإدارة المركزية للمؤسسة، في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدِّد مستقبل وحدتهم الإنتاجية، وفق رؤيتهم الشخصية التي تتعارض في كثير من الأحيان مع الرؤية المستقبلية للإدارة المركزية للمؤسسة، لذا فهم يرغبون في استقلالية أكثر لوحدة المضخات بالبرواقية، خاصَّةً في أمور اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2- تحليل البيانات المتعلِّقة برغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية:

من النتائج العددية المأخوذة من المحور الثاني للاستبيان، هذا المحور الذي يتعلَّق برغبة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية، يمكن حساب النسب المئوية التَّالية:

الجدول رقم (04): نسب الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان

السـؤال	نسبة الإجـابة		
1- ما هو النمط القيادي الذي تعمل تحت إشرافه ؟	أرتوقراطي	ديمقراطي	مشارك
	% 92	% 00	% 08
2- ما هو النمط القيادي الذي تفضل العمل تحت إشرافه ؟	أرتوقراطي	ديمقراطي	مشارك
	% 20	% 26	% 54
3- هل لديك اقتراحات حول الأهداف الاستراتيجية لوحدتك ؟	نعم		لا

(عملية الإعداد الاستراتيجي)	% 38	% 62
4- هل لديك اقتراحات حول سير العمل في موقعك ؟	نعم	لا
(عملية التنفيذ الاستراتيجي)	% 54	% 46

المصدر: إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بتصرف.

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلـــي:

1- أظهرت الإجابة على السؤال الأوَّل، أنَّ 92% من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية تعمل تحت إشراف نمط قيادي أرتوقراطي، أي أنَّ اتخاذ القرار يكون من طرف الإدارة العليا فقط، و لا ينبغي للموارد البشرية إبداء رأيها فهي تنفِّذ ما طلب منها فقط. و رغم ذلك فهناك 08 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، تعمل تحت إشراف نمط قيادي مشارك، و هم أولئك الأفراد الذين تكوَّنت بينهم و بين المشرف المباشر على عملهم علاقات إنسانية وطيدة، جعلته يستشيرهم في القرارات التكتيكية خاصَّةً. أمَّا عن النمط القيادي الديمقراطي، فليس له وجود في وحدة المضخات بالبرواقية، و هو رجوع الإدارة إلى الموارد البشرية في كلِّ قراراتها المتَّخذة، لأنَّ مصداقية القرار لا تتمُّ إلاَّ بعد حصوله على أكبر تصويت، أي أنَّ أغلبية الموارد البشرية يجب أن توافق عليه. و منه يمكن القول أنَّ النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية، هو النمط القيادي الأرتوقراطي.

2- أظهرت الإجابة على السؤال الثاني، أنَّ نسبة 54 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، تفضِّل العمل تحت إشراف النمط القيادي المشارك، و أنَّ نسبة 26 % تفضِّل العمل تحت إشراف النمط القيادي الديمقراطي، أي أنَّ أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية، لا يفضِّلون العمل تحت إشراف النمط الأرتوقراطي، على الرغم من وجود نسبة 20 % تفضِّل العمل في هذا النمط القيادي، و هم أفراد يحبُّون احتكار السلطة، و لا يؤمنون بقدرات الموارد البشرية العاملة تحت إشرافهم، أو أنَّهم أفراد لا يحبُّون تحمل المسؤولية التي قد تزيد من مهامِّهم.

3- أتاح السؤال الثالث المجال للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، أن تدلي باقتراحاتها حول عملية الإعداد الاستراتيجي في الوحدة، لكنَّ نسبة 62 % منها لم يكن لديها اقتراحات حول ذلك، و هذا بحكم عدم تخصُّصها في هذا المجال الذي يتطلَّب مستوى عالي من التأهيل العلمي و الفنِّي، و كان أغلبها من فئة الفنِّيين. أمَّا نسبة 38 % من الموارد البشرية فقد كانت لها اقتراحات، تعلَّقت أساساً بتطوير نوعية، و جودة منتجات الوحدة وفق المعايير الدولية، إلى جانب الحرص على التطوير الدائم للمنتجات مواكبةً لمتطلَّبات السوق المفتوح، فهم يدركون تماماً صعوبة التحدِّي الذي تخوضه وحدة المضخات بالبرواقية خاصَّةً، و مؤسسة POVAL\spa عامَّةً، من جراء المنافسة الشديدة في مجال المضخات وطنياً و دولياً.

4- كما أتاح السؤال الرابع المجال للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، أن تدلي باقتراحاتها حول عملية التنفيذ الاستراتيجي في الوحدة، و على عكس السؤال السابق، فإنَّ نسبة 54 % من الموارد البشرية لديها اقتراحات حول سير العمل في الوحدة، حيث تمحورت الاقتراحات حول التقليل من شيوع المسؤوليات في الوحدة، لأنَّ كلَّ شخص هو مسؤول وحده عن عواقب عمله، بالإضافة إلى تعميم الإعلام الآلي في جميع الميادين و جعله وسيلة فعَّالة في اتخاذ القرارات. كما جاءت بعض الاقتراحات تحثُّ على دعم الجهود المتعلِّقة بالتنظيم الداخلي في الوحدة،

لزيادة ثقة الموارد البشرية في الإدارة التي تشرف على تسييرهم. أمّاً نسبة 46 % من الموارد البشرية فلم تكن لها اقتراحات حول سير العمل في وحدة المضخات بالبرواقية.

3.III- تقييم دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم عملية صنع القرار:

و عليه ، من خلال الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الأوّل من الاستبيان، يظهر أنّ الإدارة المركزية لمؤسسة POVAL\spa، لا تأخذ بعين الاعتبار رأي أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية، أو على الأقل من يمثّلونهم (فئة الفنيين و الإداريين)، عند إعدادها للأهداف الاستراتيجية لهذه الوحدة الإنتاجية.

كما أظهرت الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان، أنّ وحدة المضخات بالبرواقية تعاني من نقص كفاءة الاتصال بين الإدارة و الموارد البشرية، ممّا أدّى إلى وجود نسبة 38% من الموارد البشرية ليست على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL\spa، و وجود نسبة 16% من الموارد البشرية ليست على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية، كما أنّ نسبة 60 % من الموارد البشرية لا تشارك في صنع القرارات الاسترتيجية للوحدة، بينما توجد نسبة 80 % من الموارد البشرية تشارك في التنفيذ الاستراتيجي لهذه القرارات الاستراتيجية الحالية لوحدة المضخات بالبرواقية. و عليه، فإنّ هذه المعطيات تؤكّد أنّ النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية، هو النمط القيادي الأرتوقراطي، على الرغم من أنّ أغلبية الموارد البشرية يفضّلون العمل في ظل المشاركة، و الديمقراطية في اتخاذ القرارات، و هو ما يجعل إدارة الموارد البشرية لا تؤدّي دورها كاملاً مع استمرار الإدارة العليا لمؤسسة POVAL\spa، في احتكار سلطة اتخاذ القرار.

خـــــاتمة:

تطرّقت هذه المداخلة إلى دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهمّية، كلّما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب و بالدّقة المطلوبة، لتنمية بدائل القرارات الاستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقّق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، و جعله هدفاً لهم عوض أن يكون مصدراً للتوتر و عدم الرضى الوظيفي.
و عليه، فإنّ نجاعة الدور الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يعتمد على نظرة إدارتها العليا، و مدى ارتباطها وفق ذلك بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاه واحد، فإنّ دورها سينحصر في عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية دون التخطيط لهذه القرارات، و هو الأمر الذي سيعرّض تلك القرارات الاستراتيجية للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها، لأنّها تُقصي متغيّراً هاماً هو الموارد البشرية، متجاهلةً بذلك ما يمكن أن يحدثه هذا الإقصاء من مقاومة شديدة لهذه الأهداف الاستراتيجية، التي لم تراع المتطلّبات المادّية و المعنويّة للموارد البشرية. و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاهين، فإنّ هذا يسمح لها بأن تؤدّي دوراً فعّالاً في عملية صنع القرار بالمؤسسة، بحيث تصبح بدائل القرارات

الاستراتيجية تراعي قضايا الموارد البشرية، و هو ما يجعل الموارد البشرية تتبنّى الأهداف الاستراتيجية المسطَّرة أثناء عملية التنفيذ، ممَّا يزيد في فعالية تحقيق هذه الأهداف. و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ارتباطاً كاملاً، فإنَّ دورها يكون أكثر فعالية، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، في عمليتي الإعداد و التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة على الاستراتيجية، للتأكُّد من سلامة التوجُّه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة.

و هو الأمر الذي تؤكِّده هذه المداخلة، فقد أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL\spa، أنَّ إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، يؤدِّي إلى تحقيق الفعالية للأهداف الاستراتيجية التي تُسطِّرها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL\spa، و خاصَّةً تلك الأهداف الاستراتيجية المتعلِّقة بالموارد البشرية.

الهوامش و المراجع:

[1]– POVAL\spa: Pompes & Vannes Algériennes, société par action.

[2]- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م، ص 26.

[3]- نفس المرجع، ص28.

[4]- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية"منظور القرن الحادي و العشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر، 2000 م، ص 26.

5- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامَّة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 م، ص 327 .

[6]- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدارالجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004 م، ص67.

[7]- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن، 1999 م، ص 21.

[8]- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998 م، ص 396.

[9]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998 م، ص 40.

[10]- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م، ص 310.

[11]- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[12]- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م، ص 65.

[13]- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[14]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[15]- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص 116.

[16]- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص174.

[17]- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[18]- نفس المرجع، ص 530 .

[19]- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[20]- نفس المرجع، ص 58 .

[21]- علي السلمي، التخطيط و المتابعة، مكتب غريب، القاهرة-مصر، 1978 م، ص 216.

[22]- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 300.

[23]- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 553.

[24]- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[25]- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[26]- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 96.

[27]- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 172.

[28]- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 93.

[29]- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

[30]- POVAL\spa : Pompes & Vannes Algériennes, société par action .